



Universidade de Lisboa  
Faculdade de Motricidade Humana



## **Gestão e Organização de um Evento de Desporto**

### **Estágio no Ginásio Clube Português**

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado com  
vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do  
Desporto

Orientador: Docente Laurianne Costa de Carvalho

#### **Júri:**

##### **Presidente**

Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

##### **Vogais**

Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Doutor Thiago Oliveira Santos

**Pedro Miguel Tomé Nunes**  
2019

---

## **Agradecimentos**

O presente relatório marca uma etapa importante da minha vida e na minha formação, por isso não posso deixar de agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua realização. Este trabalho, de desenvolvimento pessoal e profissional, só foi possível devido ao contacto com pessoas extraordinárias com as quais tive a oportunidade de trocar opiniões, partilhar experiências e conhecimentos, vivenciar emoções e sentimentos dignos e valiosos, proporcionados por um estágio autêntico como o que a seguir vos apresento. Agradeço aos meus pais, os pilares de toda a minha formação pessoal e académica, pelo carinho, dedicação e incentivo. Sem vocês, que sempre me ensinaram a não desistir e a importância de construir um futuro, nada disto seria possível. Obrigado pela disponibilidade demonstrada, pela vossa paciência nos momentos menos bons, pelo apoio na tomada de decisões, pelo esforço financeiro ao longo de todos estes anos e por serem o meu suporte. Ao meu irmão, que esteve e estará, sempre, ao meu lado e me foi muito prestável em todas as situações em que precisei de apoio, conselhos oportunos e sábios: ajuda fulcral para me orientar pelo caminho certo ao longo do meu percurso académico. À minha família, em geral, por toda a disponibilidade demonstrada para que nada me faltasse e para que o resultado deste processo marcante, não tivesse outro desfecho senão o sucesso. Aos meus amigos, com os quais perdi a noção das horas pelas discussões constantes sobre desporto, gestão, entre outros temas. Sem eles, não teria uma grande percentagem do conhecimento que hoje possuo. Aos colegas de Mestrado, por toda a partilha de conhecimentos trocada durante estes dois últimos anos. Quero agradecer ainda à minha orientadora da faculdade, professora Laurianne Costa de Carvalho, pelo apoio na escolha do local de estágio, pelas sugestões, críticas e dedicação na orientação deste trabalho e ao meu orientador no GCP, Professor José Carlos Manaças, pelo apoio dado ao longo do estágio, bem como ao professor Luís Calheiros, que esteve sempre disponível para ajudar e orientar a minha participação em todas as atividades e eventos do clube.

## **Resumo**

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana, onde foram aprofundadas algumas das competências adquiridas ao longo do Mestrado e descreve as tarefas realizadas no Ginásio Clube Português. Este documento é constituído por um enquadramento da prática profissional, onde são exploradas temáticas como a história, instalações e serviços do GCP, seguido de um enquadramento teórico relacionado com os temas de gestão do desporto, eventos de desporto e gestão de eventos de desporto e, posteriormente, um enquadramento da prática profissional onde é feita a descrição e reflexão crítica de todas as atividades desenvolvidas ao longo deste período. Por fim, é possível afirmar que os objetivos iniciais deste estágio foram cumpridos, tendo sido uma experiência altamente enriquecedora, onde houve a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e uma maior autonomia no que concerne à prática profissional. Em suma, este estágio permitiu a aquisição de mais e melhores competências, fruto da experiência extremamente enriquecedora que foi a convivência com profissionais de excelência numa instituição de grandes dimensões e com provas dadas nas mais variadas vertentes da gestão e organização de eventos de desporto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desporto, Gestão, Gestão do Desporto, Eventos, Organização.

## **Abstract**

This report is part of the curricular internship of the master's degree in sport management, from the Faculty of Human Motricity, where some of the skills acquired throughout the master have been deepened and describes the tasks performed by me in the Gymnasium Club Portuguese. This document consists of a framework of professional practice, where themes such as the history, facilities and services of the GCP are explored, followed by a theoretical framework related to the themes of sport management, sporting events and Management of sporting events and, subsequently, a framework of professional practice where the description and critical reflection of all activities developed by me during this period is made. Finally, it is possible to affirm that the initial objectives of this stage were fulfilled, having been a highly enriching experience, where there was the possibility of acquiring new knowledge and greater autonomy in relation to professional practice. In short, this stage allowed the acquisition of more and better competencies, fruit of the extremely enriching experience that was the coexistence with professionals of excellence in an institution of large dimensions and with evidence given in the most varied strands of management and organization of sporting events.

**KEYWORDS:** Sports, Management, Sports Management, Events, Organization.

## **Lista de Abreviaturas**

GCP - Ginásio Clube Português

DD - Direção Desportiva

NASSM - North American Society for Sport Managemet

GRH - Gestão de Recursos Humanos

AGL - Associação de Ginástica de Lisboa

## Índice

Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Abstract.....	IV
Lista de Abreviaturas.....	V
Índice .....	VI
Índice de Figuras .....	IX
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Caracterização geral do estágio .....	2
1.2. Finalidade e processo de realização do relatório .....	3
<b>Capítulo 2 – Enquadramento da Prática Profissional .....</b>	<b>4</b>
2.1. Macro contexto .....	4
2.1.1. Desporto .....	4
2.1.2. Organizações .....	5
2.1.3. Gestão .....	9
2.1.4. Gestão do desporto .....	11
2.1.5. Eventos .....	15
2.1.6. Eventos de desporto .....	16
2.1.7. Gestão de um evento de desporto .....	19
2.1.8. Operações organizativas .....	23
2.2. Contexto legal .....	26
2.3. Contexto institucional - GCP .....	26
2.3.1. História .....	27
2.3.2. Instalações .....	29
2.3.3. Serviços .....	29
2.4. Contexto de natureza funcional .....	31

<b>Capítulo 3 – Realização da Prática Profissional .....</b>	<b>33</b>
3.1. Atividades, tarefas e ações .....	33
3.1.1. Gestão de informação .....	33
3.1.3. Atendimento ao público .....	34
3.1.4. Eventos de desporto .....	35
3.1.5. Sarau anual GCP .....	39
3.1.6. Fins de tarde na traça do GCP .....	39
3.2. Dificuldades e resoluções .....	40
3.3. Estratégias ou atividades de formação propostas .....	40
3.4. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido .....	41
<b>Capítulo 4 – Conclusão, Síntese Geral e Perspetivas Para o Futuro .....</b>	<b>43</b>
4.1. Principais linhas de conclusão .....	43
4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada .....	44
4.3. Estabelecimento de perspetivas futuras e sugestões a propor .....	44
5. Referências .....	46

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Tarefas do gestor x funções da gestão x fatores de desenvolvimento .....	11
<b>Figura 2</b> – Tarefas do gestor de desporto .....	15
<b>Figura 3</b> – Organograma GCP .....	33



## **1. Introdução**

Os profissionais da gestão de desporto executam diariamente as suas tarefas de gestão em qualquer indústria orientada para o consumidor, quer para o espectador, quer para o participante. Os gestores do desporto também são responsáveis por compreender as necessidades e desejos dos seus sócios, já que todas as pessoas são conduzidas por três motivações básicas, a necessidade de alcançar objetivos, obter uma performance mais competente e a afiliação a uma equipa favorita, nessa perspetiva, os futuros gestores de desporto terão de atender a estas necessidades para obter sucesso no mercado, através de novas ideias, novos serviços e produtos (Davis, 1994).

Nesta sequência, entende-se a similaridade deste com as tarefas e funções do desporto, uma vez que, o grande objetivo é corresponder às necessidades do cliente. A gestão e organização de eventos, desenvolve-se a partir da gestão do desporto que devido às novas realidades sociais fizeram despontar novas dinâmicas em relação ao entendimento e à importância do desporto (Correia, Biscaia, & Menezes, 2014).

Desta forma, o principal objetivo deste estudo foi compreender como se compõem e processa o trabalho num evento organizado pelo GCP, e como se interrelaciona com a Gestão do Desporto no seu quotidiano.

A inserção no mundo profissional encerra um conjunto de experiências importantes no desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário. O desafio coloca-se sob a forma de uma multiplicidade de tarefas, cenários, interlocutores e desafios. É o final de um ciclo de estudos onde aplicamos, questionamos e reformulamos todos os conhecimentos adquiridos. Contudo, este conhecimento continua a desenvolver-se através da experiência adquirida e da reflexão contínua que se deve sempre realizar.

As realizações de estágios curriculares em ambientes profissionais possibilitam, no caso da gestão do desporto, o conhecimento da orgânica das diferentes instituições, a compreensão das suas ligações com o meio envolvente e com as outras instituições e a entrada direta no mercado de trabalho, permitindo ao estagiário iniciar-se profissionalmente em ambientes altamente enriquecedores e inovadores

## **1.1. A caracterização geral do estágio**

O presente documento constitui o Relatório Final de Estágio, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto, pela Faculdade de Motricidade Humana.

É uma reflexão sobre o Estágio Curricular, realizado no seio de uma organização de desporto, que procura retratar as experiências vividas ao longo do estágio, procurando realizar uma análise crítica de todo o processo.

Esta unidade curricular procurou complementar de uma forma integrada, a formação teórica já adquirida em outras unidades curriculares, e decorreu no Ginásio Clube Português (GCP), no departamento da “Direção Desportiva” (DD), tendo início no dia 4 fevereiro de 2019 e terminado no dia 31 de maio de 2019.

Desenvolveu-se sob a supervisão do Prof.º coordenador dos relatórios de estágio, da Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa, e com a orientação do “Diretor Desportivo” do Ginásio Clube Português.

Para a concretização deste estágio foi essencial o contributo dos dois membros da “Direção Desportiva”, o “Diretor Desportivo” e o Gestor de Desporto. A sua ajuda foi crucial para a boa integração na instituição e no cumprimento das funções delegadas, o que resultou num trabalho profícuo e benéfico para todos os envolvidos.

A pouca experiência enquanto gestor de desporto, uma vez que a única relação direta com a gestão tinha acontecido durante o primeiro ano deste 2º ciclo de estudos, bem como a necessidade de aperfeiçoar conhecimentos e competências, nomeadamente na execução de tarefas mais práticas, fez com que a opção recaísse na realização deste estágio.

O estágio curricular, quando bem fundamentado, estruturado e orientado, configura-se como um importante componente do processo de formação académica e profissional, no qual o aluno se prepara para a inserção no mercado de trabalho mediante a participação em situações reais.

O local escolhido para a realização desta unidade curricular foi o GCP. Este acabou por ser uma escolha fácil, não só devido à grande vertente histórica associada ao clube, como também, às excelentes instalações e inúmeros eventos organizados todos os anos.

Neste estágio, foram traçados vários objetivos gerais, nomeadamente:

- Conhecer todo o contexto e envolvência do GCP;
- Adquirir maiores conhecimentos na área de gestão e organização de eventos;

- Aperfeiçoar e consolidar competências sobre organização de informação;
- Ganhar maior autonomia na resolução de problemas;
- Participar e colaborar nos diversos eventos organizados pelo GCP;
- Aplicar conhecimentos adquiridos.

## **1.2. Finalidade e processo de realização do relatório**

Este estágio constituiu uma unidade curricular orientada para o aperfeiçoamento e consolidação de competências na gestão do desporto, sendo a principal motivação adquirir ferramentas de organização, autonomia na resolução de problemas, dominar os processos administrativos e algumas técnicas de liderança.

Foi uma oportunidade excelente para entrar em contacto com profissionais que, pelo seu conhecimento e experiência, contribuíram para a aquisição das competências necessárias para ser um gestor de desporto atualizado, inovador e competente.

Existiu, desde o início do estágio, uma grande preocupação na realização do respetivo relatório, visto ser o documento que iria refletir todo o trabalho realizado no GCP. Assim, procurou-se encontrar desde cedo ferramentas que pudessem auxiliar na escrita do mesmo. Procedeu-se ao registo diário de todas as tarefas desempenhadas, por mais simples e banais que fossem, com o objetivo de nada ser esquecido no final do estágio.

Neste trabalho, a técnica de observação utilizada para a recolha de dados foi a observação do tipo participante em que, para os mesmos autores, “o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Os sujeitos observados não intervêm na produção da informação procurada”. (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.164).

Trata-se de uma técnica de observação direta e participante. Direta porque toda a informação recolhida foi realizada em tempo real e no local da sua ocorrência e participante porque a realização e promoção dos diferentes eventos de desporto, ocorreu de forma ativa, bem como as tarefas e resoluções diárias da vida do clube.

Com o avançar do tempo houve também necessidade de arquivar todos os documentos utilizados e criados para as diferentes atividades, para o caso de ser necessário integrá-los no relatório. Apesar de serem ferramentas e práticas simples, foram imprescindíveis para a realização deste documento. A capacidade de organização, a pesquisa efetuada, a observação diária da realidade envolvente, as conversas profícuas,

com os dirigentes do GCP e outros profissionais, aliadas à curiosidade e à vontade de saber e fazer cada vez mais e melhor, bem como a antevisão das possíveis dificuldades, facilitaram, em muito, a realização deste relatório

## **2. Enquadramento da Prática Profissional**

### **2.1. Macro contexto**

Ao longo deste capítulo será realizado um enquadramento conceptual, através da revisão bibliográfica relevante para os temas definidos no plano de trabalho. Aqui será abordado o conceito de desporto; organizações; a gestão e as suas principais funções; a gestão do desporto e o seu papel numa organização de desporto; o evento, os seus tipos, etapas e fases.

#### ***2.1.1. Desporto***

O conceito de desporto é um conceito abrangente, difícil de ser explicado e que foi evoluindo ao longo do tempo. Foram realizadas diversas tentativas para definir a palavra desporto, mas, são muitos os autores que consideram impossível definir o conceito. Segundo Elias (1992) o termo desporto é utilizado nos nossos dias de uma forma bastante vaga e aberta de forma a abranger uma multiplicidade de jogos e atividades dos mais variados géneros. Em A Busca da Excitação (1992) considera que o desporto moderno contribuiu para a pacificação da vida social tanto ao nível individual como coletivo, ao promover a libertação controlada de tensões, sendo assim um meio de aprendizagem do autocontrolo.

Diversos autores, como Pires (2003), Nunes (1999) e Bento (1991) realçam que o desporto contribui de uma forma decisiva para o desenvolvimento da sociedade, além do aspeto lúdico, este tem influência em parâmetros como o desenvolvimento económico, a criação de emprego, a promoção à participação, a integração e responsabilidade social e o enriquecimento das relações entre pessoas. Bento (1991), sublinha ainda que o desporto funciona como um meio educativo e reproduz valores e princípios válidos nos outros domínios sociais.

Nos dias de hoje, o conceito de desporto está inserido na Carta Europeia do Desporto, emanada da 7.ª Conferência de Ministros Europeus, reunidos em Rhodes, em maio de 1992, que consideram como desporto todas as formas de atividades físicas,

organizadas ou não, que têm como objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados nas competições a todos os níveis.

Segundo Pires (2007) o desporto é:

Exercício físico, competição, desafio, esforço, luta, apetrechos, estratégia e tática, princípios e objetivos, instituições, regras, classificações, tempo livre, jogo, vertigem, aventura, investigação, dinheiro, lazer, sorte, rendimento, simulação, códigos, resultados, prestações, treino, força, destreza, mediação, tempo, espaço, beleza, medida, voluntários, morte, etc. (Pires, 2007, p. 116).

Atualmente, o desporto é considerado como um catalisador de emoções, uma prática impulsionadora de saúde, um meio de libertar o stress, uma forma de alcançar o equilíbrio mental e a paz interior, mas, na sua génese o conceito era diferente (Elias, 1992).

Segundo Homem (1999), hoje, valoriza-se mais a cultura do tempo livre e o desporto apresenta, sem dúvida, um papel fundamental nessa cultura e, conseqüentemente, no incremento da qualidade de vida da população, capaz de redimensionar a monotonia e combater o vício e o ócio.

### ***2.1.2. Organizações***

É importante compreender o que são, como se estruturam e como funcionam as organizações antes de caracterizar as organizações de desporto, sendo assim necessário conhecer as suas componentes, funções e inter-relações.

À medida que as sociedades contemporâneas foram incorporando formas mais avançadas de tecnologia, as suas estruturas foram-se tornando mais complexas e a vida dos indivíduos passou a depender, cada vez mais, de grandes grupos secundários, designados de organizações formais (Schaefer, 2006).

Uma organização formal é formada por um grupo de pessoas designado para cumprir uma finalidade particular e estruturado para obter o máximo de eficiência. As organizações variam quanto ao seu tamanho, especificidade de objetivos e grau de eficiência, atendendo às necessidades pessoais e sociais.

Mintzberg (1995) afirma que a teoria organizacional estuda a relação entre essas organizações e a sua envolvente interna e externa identificando o tipo de estrutura mais adaptado a cada envolvente.

Estas estruturas, conscientemente coordenadas que atuando de forma continuada têm objetivos a atingir e podem caracterizar-se por: serem constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; terem relações de cooperação entre si; exigirem a coordenação formal de ações; prosseguirem metas; pressuporem a diferenciação de funções; possuírem uma estrutura hierárquica (Bilhim, 1996).

Ao conjunto de relações formais entre os grupos e indivíduos que constituem a organização dá-se a designação de estrutura organizacional, sendo normalmente apresentada num organograma em que estão definidas as funções e modos de colaboração de toda a organização.

Mintzberg (1995) salienta que para além dos aspetos que são normalmente considerados na definição de uma estrutura organizacional é fundamental saber como as organizações realmente funcionam, conhecendo as suas componentes básicas e como estas se relacionam, referindo assim a existência de cinco componentes básicas numa organização: o centro operacional, o vértice estratégico, a tecnoestrutura, a linha hierárquica e o pessoal de apoio.

O centro operacional tem uma importância crucial na organização visto que produz os resultados essenciais à sua sobrevivência e diz respeito aos funcionários diretamente relacionados com a produção de bens e serviços, que são responsáveis por: procurar o que é necessário para a produção; transformar os *inputs* em *outputs*; distribuir os *outputs* e oferecer apoio direto às funções de *input*.

O vértice estratégico encarrega-se da responsabilidade global da organização e reúne a direção e os restantes funcionários que a apoiam diretamente, sendo a sua função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações.

A tecnoestrutura concentra o conjunto dos analistas de adaptação (procuram dar resposta às mudanças da envolvente externa) e os analistas de controlo (procuram a estabilização e standardização dos padrões das atividades dentro da organização).

A linha hierárquica liga o vértice estratégico ao centro operacional através da cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal.

O pessoal de apoio envolve todas as unidades especializadas que dão apoio ao fluxo de trabalho operacional e podem encontrar-se em diversos níveis da hierarquia consoante as necessidades da organização.

As organizações conseguem coordenar o trabalho desenvolvido nas suas diferentes áreas através do ajustamento mútuo, em que a coordenação do trabalho é feita através do processo de comunicação informal e da supervisão direta, em que a coordenação é feita por alguém que tem responsabilidade pelo trabalho dos outros. A standardização é fundamental para a coordenação dos processos de trabalho, através da especificação ou programação do conteúdo do trabalho e procedimentos a serem seguidos; dos resultados, que se refere à especificação prévia dos resultados a atingir; das capacidades, em que todos os trabalhadores sabem o que esperar dos outros; e das normas, em que todos partilham de um conjunto comum de crenças e valores, com base nos quais coordenam todo o trabalho.

A articulação dos aspetos referidos constitui a divisão do trabalho e é um dos elementos fundamentais da estrutura de uma organização, que apresenta diferentes configurações que têm uma componente dominante e um mecanismo de controlo que atua em conformidade. Neste sentido Mintzberg (1995) refere que existem cinco tipos de estruturas: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia.

A estrutura simples é uma estrutura orgânica, pouco formalizada em que o mecanismo de controlo é a supervisão direta, e o elemento chave é o vértice estratégico. O seu ambiente natural é dinâmico e simples, sendo assim uma estrutura flexível, centralizada com um grupo de operadores a fazer o trabalho básico.

A burocracia mecanicista apoia-se na standardização dos processos e caracteriza-se por ter um peso forte na tecnoestrutura, tendo comportamentos bastante formalizados e relativa descentralização horizontal.

A burocracia profissional apoia-se na standardização das capacidades e a força dominante é a tendência para a profissionalização, sendo o pessoal de apoio a componente chave.

A estrutura divisionalizada, tem o poder na linha hierárquica, sendo constituída por um conjunto de divisões autónomas geridas por gestores de divisão que têm autonomia e poder.

Por fim a adhocracia é uma estrutura orgânica em que o mecanismo de controlo é o ajustamento mútuo, predominando os especialistas altamente treinados, que são a componente chave da organização. A distinção entre autoridade formal e funcional não existe estando o poder distribuído por toda a estrutura.

A estrutura organizacional, como já foi referido, é traduzida num organigrama que representa as relações formais entre os membros das organizações, de acordo com as funções por estes exercidas, caracterizando-se pela sua complexidade (níveis hierárquicos, divisão do trabalho, graus de especialização e extensões da organização), formalização (regras e procedimentos) e centralização (local de instalação e poder de decisão) (Bilhim, 1996).

A configuração estrutural da organização, o seu funcionamento, órgãos e relações de interdependência encontram-se retratados no desenho organizacional que mostra o funcionamento e mudança que ocorrem para alcançar os objetivos propostos. É um somatório de meios que dividem e coordenam o trabalho.

### *2.1.3.1 Organizações de desporto*

As organizações de desporto são veículos para atingir objetivos transformando *inputs* (recursos financeiros, materiais e humanos, conhecimentos, etc.) em *outputs* (produtos e serviços de desporto).

Quando se discute acerca de organizações de desporto tem de se ter em conta a natureza das organizações. Essa natureza define se a organização tem um objetivo e um carácter mais social ou se o lucro financeiro é o principal objetivo.

De acordo com Roche (2002), as organizações de desporto estão classificadas em quatro grupos:

- Organizações de desporto públicas;
- Organizações de desporto privadas sem fins lucrativos;
- Empresas de serviços de desporto;
- Sociedades Anónimas Desportivas.

Já Hoye, Aaron, Nicholson e Steward (2015) consideram que a indústria do desporto é constituída por setor público, setor desporto profissional/comercial e pelo setor não lucrativo. As organizações por sua vez são classificadas como:

- Organizações governamentais públicas;
- Organizações de desporto não lucrativas;
- Organizações desportivas profissionais.



### **2.1.3. Gestão**

Vivemos numa sociedade dominada por organizações nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com a intenção de alcançar objetivos que seriam impossíveis atingir isoladamente.

Cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações, através da tomada de decisões racionais, fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante, contribuindo para o seu desenvolvimento, para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários, bem como, para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Para Pires (2007), a gestão é o conjunto das funções de planear, organizar, comandar, coordenar e controlar, através das quais se providenciam os meios para as organizações operarem e cumprirem os seus objetivos.

Pires e Sarmento (2001), podemos assumir vários sentidos e diferentes significados para a definição de gestão, devido a diferentes grupos sociais, pois não basta aplicar as funções da gestão, é necessário conhecer tudo o que nos rodeia, como o ambiente cultural, económico, social, político e tecnológico.

Segundo Mintzberg (2010), a gestão é uma prática, aprendida principalmente com a experiência enraizada no contexto. Para o autor, ela é vista dentro de um triângulo no qual a arte (visão e discernimento criativo), a habilidade prática (experiência e aprendizagem prática) e a utilização da ciência (análise e evidências sistemáticas) se encontram. Não existe “a melhor maneira” de gerir, tudo depende da situação.

Para Teixeira (2005) e Kreitner (2008), a gestão é o processo de se alcançar os objetivos da organização com o esforço dos outros.

Segundo Rolo (2008) e Griffin (2012), definem gestão como o conjunto de atividades (planeamento, organização, direção e controlo) realizadas de um determinado modo, com o objetivo de alcançar as metas, objetivos e resultados de uma forma eficiente e eficaz.

A gestão de informação está ligada diretamente com a eficácia na gestão da organização. Uma organização depende da transmissão da informação, porque isso facilita a tomada de decisão, sendo necessárias informações precisas e relevantes no momento certo, a fim de tornar as decisões efetivas.

Essa perspectiva ajuda os gestores a trabalhar cooperativamente tanto dentro como fora da sua organização, com vista à redução dos custos, eliminando desperdícios e ineficiências e redirecionando os recursos necessários (Needles & Crosson, 2002).

De facto, cada vez mais se reconhece que o fator mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão, e para isso é necessário ter em conta as suas funções.

### 2.1.3.1 Funções da gestão

A tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos.

Neste pressuposto Drucker (2008), considera que o gestor exerce cinco funções essenciais:

- Determinação de objetivos;
- Organização;
- Motivação e comunicação;
- Elaboração de normas;
- Treino de recursos humanos.

Já Pires (2003), apresenta e acrescenta à informação anterior, de uma forma detalhada, o seguinte esquema para relacionar as funções da gestão com os fatores de desenvolvimento.

Figura 1 - Funções da gestão x fatores de desenvolvimento.



Fonte: Adaptado de Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional (Pires, 2003, p.62).

#### **2.1.4. Gestão do desporto**

Contrariamente ao que se possa pensar, o conceito de gestão do desporto não é recente, sendo uma das derivações que a abrangência do conceito de gestão permite.

Parkhouse (1991), considera que o conceito de gestão do desporto já existe há muitos séculos. Mas, apenas recentemente é que esta foi reconhecida como uma atividade académica e que o seu campo se divide em dois elementos básicos – desporto e administração/gestão empresarial. A componente empresarial inclui, não apenas, as funções de gestão como planeamento, organização, direção e controlo, mas também áreas como contabilidade, marketing, economia, financeira e jurídica.

A literatura da área aponta que o primeiro programa de gestão do desporto, surgiu nos Estados Unidos, na universidade de Ohio, nos anos de 1960. E apesar de ter surgido nos Estados Unidos, com investigações centradas na base do desporto universitário, das ligas profissionais, da gestão de negócios, a gestão do desporto também se desenvolveu inicialmente na Europa, mas com pesquisas voltadas para os clubes e entidades de administração do desporto (federações, confederações e administração pública) (Pires & Sarmiento, 2001).

Com a expansão e desenvolvimento de diversos programas a nível da licenciatura, mestrado e doutoramento, começaram a aparecer associações profissionais preocupadas com a gestão do desporto em vários continentes. Destacam-se: a *North American Society for Sport Managemet* (NASSM), na América do Norte; e a *European Association for Sports Management* (EASM), na Europa.

Segundo a NASSM a gestão do desporto é “o corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional” (DaCosta, 2005, p.92).

Já para Pitts e Stollar (1996), são todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidas em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos de desporto, de fitness e de recreação.

Embora tenha diferentes conceitos, de maneira geral, a gestão do desporto pode ser compreendida como a aplicação dos princípios da gestão a organizações de desporto, estabelecendo a relação entre a gestão e o desporto de maneira a engendrar um quando teórico que fundamente a ação do gestor de desporto (Pires, 2007).

#### *2.1.4.1 O gestor de desporto*

Segundo Davis (1994), os gestores do desporto são a cola perfeita que une o sucesso das organizações de desporto, os eventos de desporto, os atletas, os ginásios e praticamente toda a relação empresarial na indústria do desporto. O mesmo autor refere que o gestor do desporto tem uma diversidade de funções: planeamento, organização, controlo, liderança, motivação, direção e tomada de decisão.

Eles executam estas funções tanto internamente, dentro dos limites da organização de desporto, como externamente, através das forças do impacto social e cultural no meio ambiente. Acrescenta, ainda que, os gestores do desporto têm de ser competentes em três grandes tarefas: gestão do local de trabalho, gestão de pessoas e gestão operacional diária.

Pires e Sarmento (2001), consideram que os gestores de desporto têm um espaço científico de atuação, com um paradigma próprio de intervenção profissional, sem necessidade de subordinação epistemológica a outras especialidades de conhecimento. No entanto, a gestão do desporto, em sentido geral, é um espaço aberto à intervenção das mais diversas especialidades, muitas delas conseguidas a partir da própria gestão do desporto.

No desporto, como em outros negócios, o gestor é quem determina o desempenho organizacional, dentro e fora do campo. Os programas de gestão do desporto treinam as pessoas para posições de gestão nas mais variadas áreas; equipas profissionais, centros de fitness, centros recreativos, marketing, organizações juvenis, fabrico e venda a retalho de artigos de desporto.

Referem também que o gestor do desporto é responsável pela realização dos objetivos da organização através da utilização dos recursos de forma eficiente e eficaz. Esses recursos são: recursos humanos, recursos financeiros, recursos físicos e recursos informativos.

#### *2.1.4.2 Perfil e funções do gestor do desporto*

Para tirar o máximo partido deste estágio, procurei inteirar-me das funções e competências que um gestor de desporto deve ter e mantive uma postura de análise e reflexão crítica face ao desenrolar das atividades desenvolvidas, tentando vivenciar ao máximo o dia a dia de um gestor de desporto.

Berend (2004) considerava que, organizar, liderar e controlar, durante vários anos, eram as funções desempenhadas na gestão de uma organização. Porém, atualmente são

apontadas outras tarefas essenciais da gestão, tais como organizar, liderar, empreender, motivar e inovar. É necessário que as novas gerações de gestores tenham uma enorme capacidade de inovação para garantir vantagem competitiva, mesmo em situações de dificuldade.

Gerir uma empresa, um hospital ou uma federação de desporto é em tudo diferente segundo Pires e Sarmento (2001). Cada um tem a sua cultura, os seus objetivos, as suas dificuldades, os seus meios envolventes e de atuação. Por isso há decisões e escolhas que, por força das particularidades de cada instituição, têm de ser tomadas de forma diferente.

Segundo Gonçalves (2015), os gestores de desporto terão de se adaptar rapidamente às constantes alterações na procura de serviços de desporto e à sua inconstância, apresentando soluções adequadas aos desafios existentes e garantindo sempre uma melhoria das condições de acesso para além de segurança e higiene como imperativos de prática. Por outro, terão de coordenar adequadamente os seus recursos humanos, financeiros e materiais de forma a potenciar a sua utilização e a otimizar os investimentos, sobretudo nos equipamentos públicos.

Sabemos que a gestão do desporto é uma área que engloba a intervenção de diversas áreas do saber e que busca conhecimentos noutras disciplinas. Um gestor do desporto tem de ter conhecimentos tanto a nível da gestão, como do desporto, tem de saber de recursos humanos, mas também de eventos, infraestruturas e até de turismo.

Soares (2013) refere que as competências do gestor do desporto, ao nível da gestão estratégica e do domínio da informação (enquanto fonte de poder), são muito importantes para o sucesso da tomada de decisões. Igualmente, a sua capacidade de negociação e de gestão de conflitos de interesses de entre as pessoas envolvidas, são essenciais para que as decisões sejam tomadas numa base de critérios mais racionais e sustentáveis. Para que isto aconteça há que relacionar-se e cooperar de forma saudável, o que exige um trabalho constante e estruturado com a finalidade de minimizar possíveis problemas ou os problemas já existentes.

Pires (2003), organiza as tarefas do gestor da seguinte forma:

Figura 2 - Tarefas do gestor de desporto.

<b>Tarefas</b>	<b>Competências Gerais</b>	
<b>De Concepção</b>	<b>Tecnologia</b>	Fundamentos do desporto e da gestão nos contextos económico e social.
	<b>Criatividade</b>	Problemáticas relacionadas com a história e o futuro do desporto.
	<b>Prospectiva</b>	Projecção do fenómeno desportivo para além dos circunstancialismos do quotidiano.
<b>De Informação</b>	<b>Monitorização</b>	Valores ético-profissionais. Deontologia. Estabelecimento das interfaces necessárias entre a gestão e o treino.
	<b>Disseminação</b>	Tecnologia do planeamento e gestão de projectos nos diversos contextos económicos e sociais onde se desenvolve o desporto.
	<b>Porta-voz</b>	Tecnologia da informação. Motivação e envolvimento das pessoas.
<b>De Inter-relação</b>	<b>Representação</b>	Normativo, procedimentos e cerimoniais do desporto nacional no quadro da dinâmica do desporto internacional.
	<b>Liderança</b>	A liderança nas suas componentes do conhecimento, da autoridade, da motivação, da confiança e da incerteza. Dinâmica de grupos.
	<b>Ligação</b>	O sistema desportivo e os diversos tipos de organizações desportivas.
<b>De Decisão</b>	<b>Empreendimento</b>	A mudança social no desporto.
	<b>Resolução de conflitos</b>	Identificação e gestão de conflitos internos e externos das organizações.
	<b>Alocação de recursos</b>	Sabe gerir os recursos humanos, materiais e financeiros, informacionais da organização de acordo com o planeamento. Selecção de pessoal.
	<b>Negociação</b>	Da empatia à dinâmica da negociação.

Fonte: Adaptado de Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional, por G. Pires, 2003, p.63.

Tendo em conta a figura, um gestor do desporto tem de ter conhecimento tanto a nível da gestão, como do desporto, tem de saber de recursos humanos, como de eventos e de infraestruturas. Podemos também afirmar que, para exercer esta função é necessário assumir riscos e conseguir lidar (e muitas vezes persuadir) com as personalidades daqueles que o rodeiam.

Deste modo, tomando em consideração tudo quanto antecede, podemos concluir que cabem ao gestor, de uma forma geral e sintetizada, as funções de analisar, negociar, programar, organizar, executar e resolver.

### **2.1.5. Eventos**

O mundo dos eventos é um fator fundamental na cultura, nos negócios e no estilo de vida de qualquer região. São programas variados e excitantes, com possibilidades quase ilimitadas, que permitem uma variedade de formas, de funções e de experiências e que promovem o aumento do tempo de lazer e de entretenimento para quem assiste.

Atualmente, com o reconhecimento que os eventos trazem para as regiões, os governos apoiam e promovem os mesmos, como estratégias para o desenvolvimento económico e como um possível local de destino. Estes, também, são utilizados pelas organizações e empresas como uma estratégia de marketing na promoção da imagem.

Segundo Getz (2007) o evento, por definição, tem um início e um fim. É uma ocorrência num determinado local e num determinado tempo, um conjunto de circunstâncias especiais; uma ocorrência notável. Ainda de acordo com o mesmo autor, o evento é um fenómeno temporal, tem de ser planeado com programação e horários desenvolvidos ao detalhe e que são devidamente publicitados. Estes eventos planeados são criados para atingir resultados específicos, incluindo aqueles que estão relacionados com a economia, a cultura, a sociedade e o meio ambiente. O planeamento do evento envolve a conceção e implementação dos temas, das configurações, dos consumíveis, dos serviços e programas sugeridos, para facilitar ou restringir experiências para os participantes, convidados, espetadores e outras partes interessadas. Cada experiência do evento é pessoal e única, decorrente das interações das configurações, dos programas e das pessoas.

#### **2.1.5.1 Tipos de eventos**

Bowdin et al. (2006) caracterizam e agrupam de diferentes modos os eventos, por tamanho, forma e conteúdo:

Tamanho: os eventos são muitas vezes caracterizados de acordo com o tamanho e escala. As categorias mais comuns são, os eventos principais, megaeventos, eventos de marca registada e eventos locais;

Forma ou conteúdo: outra classificação comum dos eventos é quanto à forma ou conteúdo. Os eventos culturais (incluindo festivais), eventos de desporto e eventos de negócios (encontros, incentivos, convenções e exposições).

### 2.1.6. *Eventos de desporto*

Para Correia (2001), um evento de desporto pode caracterizar-se pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perdurabilidade. Por outro lado, o mesmo autor considera que o evento de desporto é encarado como uma festa, onde se cruzam emoções, a excitação, o excesso, a vitória e o abandono. Nesta linha, também, Masterman (2009) considera que o elemento emocional é uma característica única que o distingue de todos os outros eventos.

Para Blanc (1999), os eventos de desporto são todas as organizações humanas que têm como fim presentear serviços de desporto de uma forma ideal. O evento de desporto é a “atividade que conta com um alto nível de representação social traduzindo-se numa forte presença dos média e que gera, por si mesmo, lucros económicos.” (Anõ Sanz, 2003, pág. 81).

O sucesso ou insucesso de um evento de desporto pode-se medir pelo seu impacto social. Um evento de desporto tem de se constituir como um acontecimento social despertando a atenção das pessoas, das entidades públicas e privadas, etc.

Segundo Watt (2007), num evento é fundamental que os objetivos sejam estabelecidos, acordados e compreendidos por todos os envolvidos. Todas as pessoas devem estabelecer compromissos com a concretização desses alvos, o que nos irá levar a um foco determinado, um esforço coordenado e uma unidade de propósitos.

Os objetivos devem ser *SMART*, ou seja, inteligentes:

- Específicos do evento em questão (*Specific*).
- Mensuráveis, em termos estatísticos (*Measurable*).
- Acordados, ou viáveis, para todos os envolvidos (*Agreed* ou *Achievable*).
- Realistas, ou relevantes, em relação aos recursos disponíveis (*Realistic* ou *Relevant*).
- Bem programados em relação ao cronograma do evento (*Timed*).

Além disso, os objetivos devem ser simples e claros, evitar confusões, incompreensões ou transmissão de mensagens incorretas.

Por último, e para dar seguimento ao que vamos mencionar no próximo subcapítulo sobre gestão e planeamento de um evento, é de referir que para a coordenação, elaboração e gestão de um evento de desporto é necessário um conjunto de ações meticulosamente delineadas para que o seu produto final faça corresponder às expectativas esperadas.



Um evento deve conter os seguintes departamentos: marketing; questões legais; e operações.

No setor do marketing, tem de haver pessoas responsáveis pela promoção do evento e outras responsáveis por arranjar patrocinadores.

No que diz respeito às questões legais é necessário que existam autorizações, ou seja, legislação de utilização de espaços públicos, seguros, legislação relativa ao seguro do desporto, os contratos existentes de pessoas, serviços, patrocinadores, etc.

Já no departamento das operações é necessário ter um departamento de recursos humanos, para a atribuição de tarefas e supervisão; e outro para a logística.

#### *2.1.6.1. Marketing*

O conceito de marketing é abrangente e de extrema importância para uma boa definição estratégica da organização e é, muitas vezes, reduzido ou confundido apenas como o uso de práticas de publicidade e vendas para despertar a consciência de um produto ou para atrair mais consumidores a comprá-lo. Contudo, para Smith (2008), o marketing foca-se em satisfazer as necessidades dos clientes e dos consumidores. É uma relação de troca entre uma organização e as suas partes interessadas, em busca de alcançar os objetivos da organização.

O Chartered Institute of Marketing (2005, p. 3), define marketing como “o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma rentável”. Por esta via, percebe-se que o marketing, de uma forma muito genérica, se preocupa em satisfazer as necessidades dos consumidores através de troca de bens e serviços de valor acrescentado.

Bowdin et al. (2006) diz-nos que, atualmente, o marketing ganha, cada vez mais, uma dimensão e uma relevância enormes, já que não se compram apenas produtos e/ou serviços, mas sim, experiências, como é o caso de um evento de desporto.

Dando continuidade a este último exemplo, e segundo os autores Perez e Garcia (2004), o marketing é a área que cuida permanentemente da imagem que se transmite do evento de desporto. É a imagem física e real do que realmente acontece através dos meios de comunicação e é a imagem publicitária e comercial do que queremos transmitir. Controla todos os aspetos da imagem, dos protocolos e dos atos paralelos e deve cuidar da atenção individualizada das pessoas, entidades e grupos envolvidos.

Em síntese, Kotler e Armstrong (2001, pág. 29), definem marketing como o “processo social e de gestão pelo qual os indivíduos e os grupos obtêm o que precisam e desejam, através da criação, comunicação e troca de produtos com valor acrescentado”.

### *2.1.6.3. Marketing do desporto*

O marketing do desporto é um campo de estudo recente e que se desenvolve no âmbito da gestão do desporto.

No seu surgimento, os estudiosos da área resumiam-no, exclusivamente, à venda de eventos de desporto. Porém, havia alguns que acreditavam numa abordagem mais ampla em que o marketing do desporto tomava todos os princípios aplicados ao marketing (bens, serviços, pessoas, distribuição e ideias, etc.) na indústria do desporto (Pitts & Stotlar, 1996). Percebe-se, atualmente, que esta ampla abordagem não está longe da verdade.

O marketing do desporto é mais do que a venda lucrativa de produtos e serviços de desporto, mais do que a oferta de bilhetes para um jogo, mais do que a angariação de patrocínios, mais do que as relações com os adeptos, mais do que a promoção e animação durante o evento. O marketing do desporto é um conjunto de processos para criar, comunicar e acrescentar valor; para o benefício da organização, do desporto e da assistência. (Correia et al., 2014).

Diversos autores como, Smith (2008) Mullin et al. (1993), Fullerton (2007), têm a ampla visão do conceito. Estes autores definem marketing do desporto como sendo uma aplicação dos conceitos de marketing para os produtos e serviços do desporto e a comercialização de produtos não-desportivos através de uma associação à prática do desporto. Portanto, o marketing do desporto tem duas vertentes principais: aplicação de práticas de marketing aos produtos e serviços relacionados com o desporto e comercialização de produtos ou serviços indústrias e de consumo através do desporto.

Na opinião de Pitts e Sotlar (1996, p. 80), o marketing do desporto é o “processo de planear e implementar as atividades de produção, preço, comunicação e distribuição de um produto de desporto para se satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de modo a se atingir os objetivos da organização.”

Resumidamente, o marketing do desporto tem-se tornado na principal área da indústria do desporto e, como qualquer outra forma de marketing, procura satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

#### ***2.1.6.5. Recursos humanos***

Os recursos humanos envolvidos num evento determinam o seu sucesso. Por isso é fundamental escolher as pessoas certas, treiná-las e motivá-las para alcançar os objetivos estabelecidos. Cabe à organização informar a sua equipa de colaboradores do propósito do evento, quais os seus objetivos, estratégias e planos, fazendo com que todos “remem” na direção do propósito do evento. Percebe-se, então, a importância da função da gestão de recursos humanos (GRH) como um conjunto de tarefas e responsabilidades em gerir pessoas.

Assim entende-se GRH como um conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. (Cunha et al., 2012).

#### ***2.1.5.6. Logística***

A área da logística é a área mais importante, envolve as mais diversas variantes que o evento terá de assegurar. Muitos dos autores que se debruçam sobre este item referem que a ideia básica da logística é mover pessoas, bens e equipamentos para o lugar certo no momento certo (Getz, 2007).

“Em todos os eventos de desporto, a logística é um fator determinante para o sucesso desses eventos.” (Graham, Goldblatt, Neirotti, & Lisa, 2001, p. 40).

Outros autores como Perez e Garcia (2004), definem que a área de logística é a que controla a organização interna do evento no aspeto complementar das viagens, estadias e mobilidade. Normalmente é a esta área que é atribuída, também, toda a atividade complementar que se pode gerar independentemente, mas que gira em redor do mesmo e dos participantes.

#### ***2.1.7. Gestão de um evento de desporto***

Na gestão de um evento de desporto, seja ele um evento de pequena ou grande dimensão, é necessário planear antecipadamente e cuidadosamente todos os passos a serem dados para a sua realização. O sucesso final do evento vai depender exclusivamente das decisões e medidas que forem tomadas antes da sua realização.

É necessário que todo o planeamento do evento esteja bem definido e para além disso é muito importante também estar prevenido com soluções de recurso para prováveis

falhas que possam existir ao longo da sua realização, para que na fase final de execução nada possa falhar.

O planeamento antecipado é fundamental para o sucesso de um evento de desporto. A chave do seu sucesso ou insucesso depende exclusivamente das medidas e decisões que forem tomadas anteriormente.

Segundo Watt (2004), as principais funções de gestão, de forma a controlar e liderar uma organização são: organização, planeamento, motivação, comunicação, criação, controlo e solução dos problemas.

Em termos de organização de eventos, o planeamento é o fator principal para a obtenção de sucesso.

O planeamento cuidadoso é absolutamente vital para a realização de um evento de qualidade, pois nada acontece ou surge por acaso, tudo é produto de um planeamento e reflexões eficazes.

Planear é o processo de estabelecer metas e decidir sobre a melhor estratégia para conquistá-las. Para um evento devem ser produzidos três tipos de planos:

- Os planos estratégicos: orientam a organização no sentido dos seus objetivos gerais, tendo em conta as principais influências, política, ambiental, económica, etc.
- Os planos específicos: são projetados para conquistar determinados objetivos, como estimativas orçamentais, gestão de recursos e planos de divulgação.
- Os planos administrativos organizacionais e estruturais: explicam como os objetivos devem ser conquistados.

O valor do planeamento está em reduzir a incerteza, concentrar a atenção nas metas, gerar unidade de propósitos, produzir uma operação eficiente e garantir que se estabeleçam sistemas adequados de controlo.

Segundo Watt (2004), as etapas do planeamento de eventos são as seguintes:

- Elaborar a visão e as metas do evento.
- Formular uma política, adotar a visão e análise das suas consequências.
- Realizar um estudo de viabilidade e tomar decisões fundamentais.
- Estabelecer os objetivos *SMART*.
- Identificar os recursos financeiros.
- Identificar as tarefas a serem realizadas.
- Definir a estrutura organizacional.
- Selecionar o pessoal.
- Escolher a estrutura de comunicação apropriada.

- Elaborar um orçamento.
- Fazer planos detalhados e definir o calendário.
- Planear as reuniões necessárias e escolher os sistemas de controlo.
- Planear a implementação do evento, apresentação, preparação, encerramento e fecho de contas.
- Finalizar a contabilidade, avaliando se as metas e os objetivos foram atingidos, e registar quaisquer modificações a serem consideradas na organização de eventos futuros.

Ao organizarmos um evento é imprescindível que tenhamos bem claro que este tem de ter uma administração para que decorra de uma forma ordenada e na direção dos objetivos traçados. Qualquer evento, por mais pequeno que seja, deve conter sempre uma administração.

Tendo em conta o evento de desporto, e também segundo Poit (2006) devemos ter como referência as cinco variáveis básicas da Teoria Geral da Administração: as tarefas (cumprimento dos objetivos), as estruturas (infraestrutura do evento, estrutura organizacional), as relações pessoais (contacto com o público alvo, trabalho em equipa, contactos externos), o ambiente (clima do evento, espaço utilizado) e a tecnologia (equipamentos utilizados, processos e procedimentos utilizados).

A administração é uma atividade complexa que precede a outras funções básicas, como o planeamento, organização, direção e controlo.

Todo e qualquer que seja o evento deve ter como base um planeamento, através deste os responsáveis pela sua organização definem os objetivos e metas, coordenam os meios e os recursos disponíveis e definem as responsabilidades. Por outras palavras, planear é determinar os objetivos a serem atingidos e organizar os meios para os alcançar.

Segundo Poit (2006), no planeamento de um evento deve-se utilizar a seguinte divisão:

- Pesquisa: verificação, análise e avaliação das condições e possibilidades em geral;
- Programação: elaboração do planeamento, sendo o seu conteúdo determinado em função das informações conseguidas na pesquisa;
- Execução: cumprimento do planeamento e do programa passo a passo;
- Avaliação: atividade permanente, deve ser feita antes, durante e após o evento.

A organização do evento também é um ponto-chave para o sucesso do mesmo. É onde é feita a coordenação e definição dos métodos de trabalho de forma a atingir os objetivos propostos e estruturação dos recursos disponíveis.

Poit (2006) diz-nos que, na organização de um evento devem ser executadas todas as providências preparatórias necessárias para assim assegurar as melhores condições para a sua realização, sem problemas administrativos, disciplinares e estruturais.

#### *2.1.7.1. Fases da gestão de um evento de desporto*

De acordo com os estudos de Ferrand (1995) e Parente (1999), a organização de um evento de desporto está dividida em quatro fases de gestão, estando organizadas cronologicamente desde a ideia inicial até ao final do mesmo.

As quatro fases da gestão do evento estão bem definidas e divididas da seguinte maneira: os estudos preliminares, a conceção, a atividade, e a avaliação.

A fase inicial da construção do evento, os estudos preliminares, ou seja, a fase de criação de um evento, é a altura onde a ideia nasce e é feita a elaboração do relatório do projeto.

É numa fase inicial que a pessoa ou organização, que idealizou o evento tem de dar a conhecer e mostrar que é possível e exequível a sua realização, numa determinada região, aos órgãos com poder de decisão. Nesta fase deve-se realizar o levantamento das infraestruturas existentes para a realização do evento, das condições financeiras que terão de ser disponibilizadas, do envolvimento social e da sua projeção futura.

A segunda fase de gestão do evento é a conceção, é nesta fase que após a análise dos resultados obtidos da primeira fase se decide avançar para a realização do evento. A pessoa ou organização vai ter de elaborar o dossier de candidatura e formalizar a sua intenção de organizar o evento, perante as entidades competentes.

Após a aprovação da candidatura passamos à terceira fase, atividade, que se caracteriza pelo início de um conjunto de procedimentos e infraestruturas que terão de ser executados para que o evento se realize. Os procedimentos a utilizar são os seguintes: é organizado um dossier de realização que deve conter a descrição de todas as etapas e tarefas a executar e por quem, sendo assim definido de uma forma bem clara a estrutura da organização, ou seja, as pessoas que ficarão responsáveis por cada departamento ou área de intervenção, e quais as funções a desempenhar nesse cargo. Nesta fase realiza-se

também o plano de recrutamento e formação dos recursos humanos necessários, quer sejam profissionais ou voluntários.

A última fase da gestão do evento é a avaliação, é nesta fase onde se desenrola o evento de desporto e em que é avaliado todo o processo anterior, ou seja, é onde se deteta o que correu bem ou menos bem durante a sua realização, ou seja, onde as virtudes e fragilidades da gestão do evento são verificadas. É nesta fase que todo o trabalho desenvolvido desde o seu nascimento até à sua concretização será avaliado, por especialistas e intervenientes no evento de desporto.

Uma boa gestão é muito importante para o sucesso da organização de eventos locais ou internacionais e a implementação eficaz de princípios e práticas sólidas de gestão organizacional e individual é fundamental.

Num evento de desporto é sempre necessário que o seu planeamento seja pensado de maneira cuidada e precisa e para isso, é necessário que exista sempre um projeto bem estruturado, sendo as operações organizativas um dos pontos mais importantes a ter em conta.

### ***2.1.8. Operações organizativas***

Para Sarmento, Pinto, Silva e Pedroso (2011) as operações inerentes a um evento de desporto justificam grande profundidade e dedicação pela sua importância no desenrolar normal dos acontecimentos. Ainda mais porque a constante evolução nos níveis de exigência e o sucessivo aparecimento de novas soluções determinam que as novas organizações tentem superar ou pelo menos manter as inovações anteriores.

Contudo, as soluções disponíveis para cada operação organizacional estão obviamente dependentes dos recursos físicos e financeiros que lhe podem alocados em cada caso.

Os mesmo autores dizem que as operações organizativas são as seguintes:

Transportes: para os grandes eventos, o esquema de transportes deve contemplar uma rede que articule a circulação de atletas, técnicos, dirigentes e outros agentes. O circuito implica a gestão dos transportes entre aeroportos, hotéis, local ou locais onde decorre o evento e outros espaços. Devem implicar a deslocação para treinos e outras atividades numa lógica de ida e volta. Recorre-se geralmente a empresas profissionais de transporte numa ligação estreita com os recursos da entidade organizadora.

**Alimentação:** é uma operação complexa pois contempla o suprimento das necessidades dos atletas, técnicos, dirigentes e a do público que assiste ao evento. É, ao mesmo tempo, uma fonte de receitas e uma operação importantíssima para a satisfação dos participantes. O grande volume de refeições a contemplar requer serviços de *catering* personalizado e profissional. Deve entender-se que as necessidades de alimentação de um atleta, um dirigente ou do público, requerem características e serviços diferenciados.

**Alojamento:** o recurso a entidades hoteleiras de média e grande dimensão é adaptado à realização de eventos. O elevado número de atletas e técnicos que participam, assim como a importância do evento podem fazer desta operação uma das mais exigentes, uma vez que interage e depende diretamente de outras operações como, por exemplo, os transportes.

**Acreditação:** é um processo de grande importância, uma vez que lida com a segurança e a fiabilidade da organização. Concede permissões e proibições de circulação a atletas, técnicos e outros intervenientes. O patamar de intervenção de cada um é determinado e delimitado pela sua competência funcional. Os processos de identificação e controle da acreditação devem ser sujeitos a regras restritas, a que corresponde uma monitorização apertada da circulação dos intervenientes no evento.

Geralmente a acreditação baseia-se na apresentação do identificador visual, frequentemente conectado a uma base de dados informática que controla a circulação e permissões. Deve ser o menos invasiva possível e reconhecida de imediato pelos operadores e colaboradores.

**Equipamentos de desporto:** os equipamentos de desporto assumem grande importância na organização de um evento. A qualidade dos materiais utilizados, a iluminação, os balneários, as zonas de acesso e concentração são fatores determinantes que, habitualmente, estão definidos nos regulamentos que regem a atividade de desporto. É também essencial possuir tecnologia necessária para os sistemas de áudio nas instalações.

**Competição:** a competição é o centro do evento e obedece a regras estabelecidas pelas federações e regulamentos. As regras devem ser conhecidas, com antecedência, por todos os participantes.

Durante a competição não devem existir lacunas de informação, derivações de interpretação das regras ou regulamentos e todos os atletas/equipas devem ter acesso à mesma informação.



**Segurança:** o elevado número de intervenientes exige medidas de segurança extraordinárias, designadamente no que diz respeito aos processos de orientação, controle e acomodação dos adeptos que se reúnem antes, durante e depois do evento. Chegar ao espaço de prática de desporto, instalar-se, participar e abandonar as instalações em segurança requer medidas de segurança apertadas. Recorre-se para isso à segurança pública e à segurança privada.

**Assistência médica:** a qualidade da assistência médica é um dos critérios operativos que possibilita retirar indicadores da qualidade e sucesso dos eventos de desporto. Os riscos, os acidentes e as doenças podem ser um entrave a um bom funcionamento do evento e fazem parte das preocupações dos organizadores. Torna-se, portanto, necessário agendar e proporcionar aos participantes uma assistência médica de qualidade, acessível e rápida.

**Hospitalidade:** o desafio de entreter clientes e construir relações em um ambiente exclusivo e informal, oferecendo um nível diferenciado de conforto e serviço, chama-se hospitalidade! Esta operação é importante pois permite estabelecer um ambiente positivo e acolhedor, funciona como agente de boas-vindas e de bom acolhimento. Uma boa hospitalidade garante que o cliente e o participante recebem experiências diferentes. É o chamado “marketing de interação”, uma estratégia de marketing que promove a interação direta com o consumidor e o convida a participar na evolução da marca. A criação deste tipo de experiências abre o caminho para o conceito de diferenciação. A diferenciação consiste em segmentar a oferta e construir vantagem competitiva para o cliente.

**Voluntariado:** o voluntariado é um fenómeno cuja importância social e cultural é amplamente reconhecida por todas as sociedades. Sendo, manifestamente, uma das expressões mais básicas do comportamento humano desde tempos imemoriais, cumpre nas sociedades modernas, tanto a nível local, como global, um papel fundamental no reforço da coesão social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e o respeito pelos valores universais que enformam as sociedades democráticas. O voluntariado é uma expressão da participação do indivíduo na comunidade a que pertence, fomentando os valores da participação, confiança, solidariedade e reciprocidade entre cidadãos, fundamentados na compreensão partilhada e no sentimento de um dever comum em benefício de uma sociedade mais humana.

Os gestores de desporto podem contar com o entusiasmo dos adeptos e apoiantes e transformá-lo numa força de trabalho, com a vantagem de não serem renumerados. A satisfação pela participação no evento, é na maior parte dos casos, a motivação principal

e a recompensa final. Os voluntários devem ter um vestuário que os distinga nas áreas de trabalho, sendo também alvos de acreditação.

## **2.2. Contexto legal**

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto no seu Artigo 18.º define um clube como “pessoa coletiva de direito privado cujo objeto seja o fomento e a prática direta de atividades desportivas e que se constitua sob forma associativa e sem intuítos lucrativos, nos termos gerais de direito”.

Tendo em conta os Estatutos do Ginásio Clube Português (2014), o GCP é um clube com grandes tradições no campo da ginástica portuguesa, pioneiro de diversas modalidades de desporto, distingue-se no campo do amadorismo, rege-se pelos mais altos valores éticos do desporto, contribui para a formação da juventude e desempenha um papel notável no desenvolvimento desportivo do país.

Declarado de utilidade pública pelo seu contributo em prol da educação física, cívica e desportiva da Nação.

Tem como fins:

- A educação física, desportiva e cívica dos seus associados;
- A promoção e a prática do desporto nas vertentes de formação, manutenção, recreação e de rendimento;
- As atividades culturais dos seus associados

## **2.3. Contexto institucional – GCP**

O GCP é um clube de renome internacional, o fato de ter ganho vários prémios só o vem a provar, e um dos prémios mais importantes foi a atribuição da Taça *Fearnley*, destinada a premiar clubes amadores com mérito mundial.

O clube destaca-se pela qualidade de todos os seus serviços, mas sobretudo pela excelência prestada no âmbito dos serviços da “Direção Desportiva”, esta foi uma escolha bastante clara no momento de optar por um local de estágio que providenciasse, enquanto futuro gestor de desporto, a possibilidade de obter mais competências e experiência nesta área.

### 2.3.1. História

O GCP vive em Campo de Ourique desde 1973, mas a sua história tem início no ano de 1875. Um percurso de 144 anos que vale a pena conhecer (Ginásio Clube Português, 2019).

Nos primeiros anos o clube dedicou-se à prática da ginástica, sendo os seus primeiros atletas adeptos das demonstrações de força e de intrépidas acrobacias. Luís Monteiro colocou Portugal à frente da grande maioria dos países da Europa em relação à prática da educação física, ainda embrionária na maioria dos países.

Em 1882 o Rei D. Luís e o Governo outorgam ao GCP o Título de “Real”, mostrando que o projeto de Luís Monteiro tinha o seu apoio incondicional. Mais tarde em 1884 o Rei nomeia Luís Monteiro como professor dos seus filhos, reforçando o seu papel na promoção da educação física a nível nacional. A partir da década de 80 do século XIX, o clube passou a promover exposições públicas de ginástica, chamadas festas de propaganda, em Lisboa e em vários pontos do país. Estas exposições pautaram toda a vida do clube e faziam parte do programa da divulgação dos benefícios da prática do desporto.

A causa do GCP teve resultados quase imediatos, com o nascimento de outros clubes em vários pontos do país. O crescimento do clube implicou a procura de novas instalações. Em 1884 instalaram-se num novo ginásio na rua Serpa Pinto. É em 1889 que o clube começa a diversificar as modalidades praticadas, criando o primeiro grupo organizado de *football* e a secção de Remo.

As primeiras competições e concursos de desporto foram organizadas pelo GCP (Ginástica, em 1885 e Velocípedes, em 1887). O final do século XIX é extremamente importante para a consolidação do GCP. Os seus atletas começam a destacar-se arrecadando vários prémios, e continua a diversificação das modalidades praticadas, como o Boxe, as corridas de velocidade em pista, ou o Jogo do Pau, até então praticado apenas ao ar livre. Em 1894, a criação do Sports, o primeiro jornal de desporto do país, com edição do GCP, foi fundamental para a difusão, a nível nacional, da prática do desporto.

Com o arranque do novo século é aberta às mulheres a possibilidade da prática de exercício, criando-se as “classes de ginástica salutar e pedagógica”. Em 1902 o intenso trabalho do GCP no sentido da difusão da prática da ginástica dá os seus primeiros frutos, ao decretar-se a obrigatoriedade desta modalidade nos liceus. Durante toda a primeira década do século XX são introduzidas novas modalidades: Ginástica Sueca, Tiro,

Natação, e Luta Greco-Romana. Os atletas que representavam o GCP continuavam a ser premiados, nomeadamente no Halterofilismo.

A aquisição, em Algés, de um campo para prática de exercício ao ar livre dá ao clube um novo impulso, e passaram-se a organizar classes de ginástica para crianças (1910). A década de 20 marca a internacionalização dos seus atletas, pela participação nos Jogos Olímpicos de Antuérpia, Paris e Amesterdão nas modalidades de Esgrima e Tiro. O Tiro com arco só passa a ser praticado em finais da década de 30, período em que o Rugby e o Remo se destacam pelo número de prémios ganhos. Em 1934 foi concedido ao Ginásio Clube Português uma das mais altas condecorações portuguesas: o grau de Comendador da Ordem Militar de Cristo, tendo recebido ao longo dos seus 144 anos de existência outras agraciações que atestam a importância da sua atividade ao serviço da comunidade.

O GCP foi o primeiro clube português a participar numa competição fora da Europa (Casablanca), em 1948. Nesta década são os seus esgrimistas que se destacam nas competições nacionais e internacionais. Nos anos 50 a Ginástica renasce em força tornando-se uma das modalidades mais medalhada, período em que também se destaca o Atletismo feminino e a Esgrima. A Taça *Fearnley*, destinada a premiar clubes amadores com mérito mundial, foi atribuída ao GCP, em 1951. É nesta década que começa a surgir a necessidade de se construir uma nova sede para o clube, um processo longo que só culminará em 1973, com a inauguração das atuais instalações, na Praça do Ginásio Clube Português. Nos anos 60, e sobretudo nos 70, aquando da comemoração do seu centésimo aniversário, são-lhe atribuídas diversas distinções, destacando-se o grau de Membro Honorário da Ordem do Infante Dom Henrique e a Medalha de Ouro da Câmara Municipal de Lisboa. As décadas de 80 e 90 são marcadas pela atribuição de dois importantes galardões: a Taça Olímpica, em 1980, considerado por muitos o Prémio Nobel do Desporto, e o Colar de Honra, a mais alta distinção desportiva nacional, em 1990. As Embaixadas do desporto que se deslocam nos anos 80 ao Brasil, a Macau, e à China, reforçam a sua presença nos palcos internacionais, tal como a participação nos Jogos Olímpicos de Seul (1988) e Atlanta (1996) na modalidade de Tiro.

No início do século XXI, o GCP passa a gerir a piscina municipal de Campo de Ourique, situada na Rua Correia Teles, contrato renovado recentemente com a Junta de Freguesia.

Nos últimos anos a Ginástica Acrobática e Artística, Tiro com Arco, Judo, e Esgrima têm sido as modalidades mais premiadas pelas prestações dos seus atletas, em

competições nacionais e internacionais. Os seus saraus anuais tornaram-se uma tradição que a Ginástica em Portugal já não dispensa. O Ginásio Clube Português tem um percurso recheado de sucessos, mas preserva, acima de tudo, a missão original do “bem-estar do sócio”. A prática do desporto em Portugal deve muito a este clube, sobretudo no âmbito da divulgação da importância da educação física e da prática do desporto.

Na sua área de intervenção é o maior clube do País, contando hoje com cerca de 10.000 associados de todas as idades, com mais de 4.500 praticantes de atividades de desporto no edifício sede e cerca de 2500 na Piscina Municipal de Campo de Ourique.

Entre estas duas instalações de desporto, a sua sede e a piscina municipal de Campo de Ourique, o GCP assegura uma oferta de atividade de desporto de aproximadamente 600 horas semanais, contando com uma qualificada estrutura profissional de 130 professores e 65 funcionários de apoio. Em síntese, o GCP, caracteriza-se por ser um clube de primeira linha na área da formação, competição e também no domínio do Exercício e Saúde.

### **2.3.2. Instalações**

A sede do GCP é composta por 8 pisos, o que demonstra desde logo a sua grandeza e as condições que aporta. Neste edifício podemos contar com uma sala de exercício e diversos ginásios, cada um com características específicas para cada modalidade ou aula de grupo. Possui ainda 6 campos de Padel, 2 campos de Ténis e um campo de Futebol no exterior.

Relativamente às Piscinas de Campo de Ourique, estas instalações contam com uma piscina de 25 metros com 6 pistas, onde são realizadas aulas de hidroginástica e natação, e um tanque de aprendizagem com 12,50 m x 8,00 m, onde se realizam aulas de hidroginástica, hidroterapia, natação para bebés e adaptação ao meio aquático (Ginásio Clube Português, 2019).

### **2.3.3. Serviços**

O GCP tem uma vasta oferta de serviços, sob a supervisão da DD são 29 diferentes tipos de modalidades (Baby Gym; Capoeira; *Hip Hop*; Dança Clássica; Esgrima; *Fun Gym*; Formação Gímnica Geral; Ginástica Acrobática; *Teamgym*; Ginástica Rítmica; Ginástica Artística; Classes de Representação; Judo; Futebol; *Shorinji Kempo*; Tiro com Arco; Voleibol Feminino; Padel; Ténis; Golfe; etc.), com mais de 100 classes, das mais

variadas idades, desde o *Baby Gym* para os bebés, até às classes de representação com pessoas de idade superior aos 70 anos.

Tem também uma grande variedade de aulas de grupo (*Pump Power*; *Total Condition*; *Step, Bike*; *TRX*), estando estas sob a supervisão da Direção de Exercício e Saúde.

Para além disto, também tem uma grande variedade de ofertas não desportivas e desportivas, tais como:

Testes de aptidão de Ginástica: trata-se de uma nova metodologia, assente em princípios técnico-pedagógicos, com claros benefícios para os alunos, encaminhando-os, de uma forma mais coerente e correta, para as disciplinas/áreas/classes que mais se lhes adequam.

Nutrição: as consultas de nutrição e alimentação servem para regular os hábitos alimentares através de planos alimentares personalizados e estruturados, para que não existam carências, excessos nutricionais ou desequilíbrios metabólicos.

Psicologia do Desporto: as consultas de psicologia foram implementadas no GCP com o objetivo de apoiar e aconselhar os atletas tendo por base a otimização do seu rendimento nas competições.

G-Lab: o Ginásio Clube Português (GCP) desempenha um papel notável no desenvolvimento desportivo do país através da educação física e cívica e da promoção da prática de desporto nas vertentes de formação, manutenção, recreação e alto rendimento.

Enquanto instituição centenária, com provas de excelência dadas na área do desporto, saúde e cidadania, tanto a nível nacional como internacional, o GCP mantém um empenho assinalável no cumprimento das suas finalidades sociais.

Festas de Aniversário: organizam-se aos sábados, domingos e feriados. Oferecem os convites e disponibilizam um espaço para fazer o lanche de aniversário.

Clube Oxigénio: as atividades outdoor são uma referência na sociedade atual, na busca de uma vida mais saudável e de um estilo de vida mais ecológico, o clube oxigénio é o núcleo dedicado a estas atividades que incluem passeios pedestres por diferentes regiões dos pais.

Clube Saúde: espaço moderno e confortável, onde se encontra um atendimento personalizado e qualificado em diversas áreas de saúde e bem-estar.

Atestados médicos desportivos: o clube facilita a obtenção dos atestados médicos desportivos aos sócios através da oferta deste serviço a um custo muito reduzido.

*Fun Space*: espaço para crianças entre os 2 e os 10 anos, a funcionar de segunda a sexta, com a presença de uma monitora.

Coro: funciona todas as 2º feiras na sala de Trofeus, dirigido pelo Maestro Fernando Castro.

*Alegria Wellness* e Spa: criado para estimular sentidos, reforçar níveis de energia, tranquilizar e equilibrar a mente e o corpo num verdadeiro oásis de sensações.

Cabeleireiro *Hairfit*: este espaço apresenta-se com um grande charme e beleza. Possui profissionais de elevada qualidade e oferece um serviço premium aos seus associados.

Bar/Restauração: a pensar no bem-estar do cliente e sempre em constante melhoria, disponibilizam pratos variados e sempre com ofertas vegetarianas.

Biblioteca: é um espaço aberto, com luz natural, que pode ser frequentado por qualquer sócio.

G-LAP: instituto de formação na área das línguas para crianças, jovens e adultos.

Merchandising GCP: o GCP lançou em 2014 uma linha de merchandising com o objetivo de possibilitar aos seus sócios e atletas a aquisição de material de desporto do seu clube. Disponibiliza equipamento de desporto num leque variadíssimo de cores e modelos e outros artigos como mochilas, bebedouros, blocos de notas, chapéus-de-chuva, bonés, pins, entre outros.

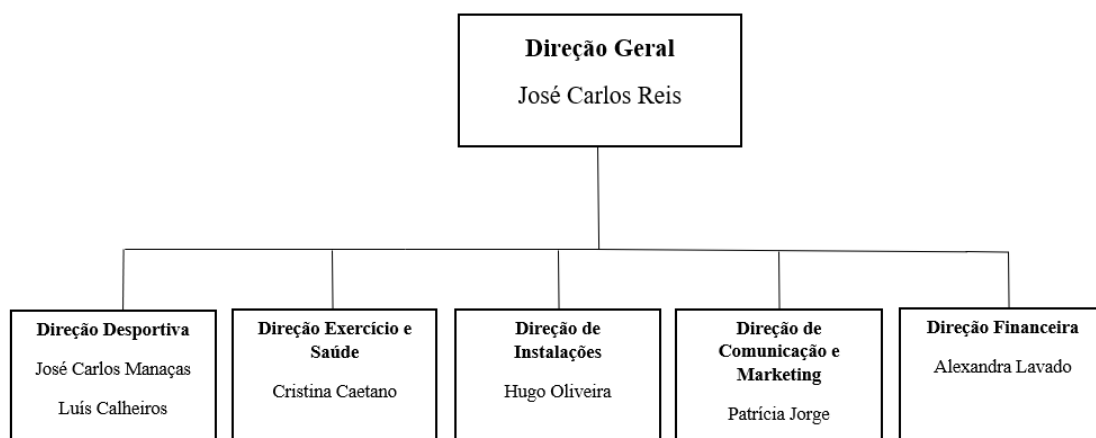
Parque de estacionamento: o parque de estacionamento do GCP é um parque moderno com 204 lugares amplos e com muita luz natural. A sua utilização pode ser avulsa, havendo preço especial para os sócios do clube (Ginásio Clube Português, 2019).

## **2.4. Contexto de natureza funcional**

O GCP é organizado por duas direções, a Direção Eleita (lista que concorre) e uma direção Executiva que é organizada por profissionais do clube e que asseguram o bom funcionamento do mesmo.

O clube está organizado por cinco departamentos, “Direção Desportiva”, Direção Exercício e Saúde, Direção de Instalações, Direção de Comunicação e Marketing e Direção Financeira.

Figura 3 - Organograma GCP



Fonte: Próprio (2019)

Neste organograma, conseguimos identificar facilmente os principais pontos de controlo de toda a estrutura. No topo da hierarquia, observamos, que o Diretor Geral, é o ponto correspondente ao centro de decisões e liderança de toda a estrutura.

Também é possível entender o poder das outras direções, em que cada é responsável pelo seu departamento e pelos profissionais que fazem parte do mesmo.



### **3. Realização da Prática Profissional**

Todas as atividades realizadas consistiram na prestação de apoio à DD, tentando aliviar o “Diretor Desportivo” do imenso trabalho que tem.

Como não sabia muito bem qual era a orgânica da organização passei por um período de adaptação antes de entrar em tarefas mais concretas, que durou aproximadamente duas semanas. Após essa adaptação, o trabalho tornou-se rotineiro e o estágio decorreu sem problemas até ao final.

No início comecei por fazer tarefas relativamente simples, como completar bases de dados, no entanto, com o passar do tempo comecei também a realizar tarefas de mais responsabilidade, como ajudar na organização de eventos nacionais e internacionais, acompanhamento de equipas de outros países, reservas de alojamento, transportes, etc.

#### **3.1. Atividades, tarefas e ações**

##### **3.1.1. *Gestão de informação***

Desde os primórdios da informática que existem duas operações que andam de mãos dadas: guardar informação e obter essa mesma informação de volta. Estas operações, por mais simples que pareçam, têm as suas dificuldades e são elas que vão determinar em grande parte a fiabilidade e a eficiência de todo o sistema envolvente.

Um sistema de informação pode também ser definido como um conjunto de recursos de informação utilizados para colecionar, guardar, processar, manter, utilizar, partilhar, disseminar, mostrar ou transmitir informação (Comité de Sistemas de Segurança Nacional, 2006).

Desde o primeiro dia de estágio que percebi a importância da gestão de informação e de como esta facilita o trabalho dos gestores de desporto.

Comecei por ir observando os membros da DD, para perceber como é que eles geriam toda a informação relativa ao clube e aos eventos organizados pelo mesmo. As minhas tarefas iniciais passaram pelo âmbito da gestão de informação, desde organizar informação sobre as diferentes classes e modalidades do clube, realizar trabalhos de pesquisa, etc.

Realizei ainda inscrições de atletas com a ajuda de bases de dados já existentes, que facilitaram, em muito, a realização desta tarefa.

Com tudo isto percebi o quão mais fácil se tornam as tarefas diárias de um gestor de desporto quando dispõe de uma boa base de dados, a importância de adquirir formação na área das novas tecnologias e de investir na modernização dos serviços através do uso de equipamento informático atualizado e de qualidade.

#### ***3.1.1.1. Inscrições de atletas***

Esta foi outra das tarefas iniciais, a inscrição de atletas. Em muitas modalidades a inscrição dos atletas faz-se no início da época, no entanto, na maior parte das modalidades do clube, estas fazem-se sempre que há uma competição, como é o caso da ginástica, do judo, da esgrima, etc.

Sempre que era preciso fazer as inscrições, os treinadores mandavam uma lista com os nomes dos atletas e a indicação da competição, para o Gestor do Desporto que, posteriormente, a enviava para mim.

Para realizar esta tarefa recorria ao site da respetiva federação ou a um site próprio da competição, onde fazia as inscrições utilizando uma base de dados, que continha o número de filiado de cada atleta.

#### ***3.1.2. Atendimento ao público***

Lidar com uma grande variedade de pessoas, como os sócios, atletas, adeptos e funcionários da nossa organização e até de outras faz parte do dia-a-dia de um gestor de desporto.

Assim, é necessário adquirir e melhorar as capacidades de comunicação para conseguir lidar com todas as possíveis situações que vão acontecendo no clube.

Tal como se sabe, nem todas as situações são fáceis de resolver e nem todas correm como gostaríamos, podendo estas causar constrangimentos não só para as pessoas envolvidas como também para todos os utentes. Por isso é, volto a salientar, necessário que o gestor ganhe uma bagagem sólida de respostas aos diversos dilemas que podem surgir e isso só acontece quando e depois de se vivenciar as muitas situações que podem acontecer.

Consciente deste facto, o “Diretor Desportivo” considerou fundamental para a minha formação passar pela experiência de atendimento direto aos sócios, adeptos e atletas.

Para evitar situações indesejáveis há que tratar da melhor forma possível todos os sócios do clube, recebê-los bem e responder de forma positiva e agradável a todas as suas inquietações. Esta tarefa foi desenvolvida em várias situações, na venda de bilhetes dos vários eventos organizados pelo clube, no secretariado dos eventos de desporto, acompanhamento de equipas, etc.

Desde logo o meu orientador alertou-me para o facto de não ser fácil, visto ter de lidar com todo o tipo de pessoas, com personalidades e intenções distintas, e por vezes de países com culturas diferentes.

Foi uma experiência bastante enriquecedora, que me fez crescer tanto a nível profissional como pessoal, alertou-me para a deteção de sinais, positivos ou negativos, provenientes das outras pessoas e permitiu-me criar um conjunto de estratégias para evitar e/ou resolver possíveis conflitos.

### ***3.1.3. Eventos de desporto***

Durante o estágio no GCP, estive presente em quatro eventos de desporto, fazendo parte da organização de todos, sendo que três foram organizados pelo GCP e o quarto foi organizado pela Associação de Ginástica de Lisboa (AGL).

Os eventos organizados pelo GCP foram:

- Torneio Internacional de Ginástica Artística de Lisboa 2019
- Torneio Internacional de Ginástica Rítmica de Lisboa 2019
- GCP Open Internacional de “TeamGym” de Lisboa 2019

A primeira tarefa nestes torneios foi ajudar na montagem dos equipamentos necessários para a prática das diferentes modalidades. O clube alugou o “Pavilhão Desportivo do Complexo Desportivo Municipal Casal Vistoso” e alugou o material à Federação Portuguesa de Ginástica.

No dia anterior ao início dos torneios, eu, funcionários do clube e voluntários estávamos no pavilhão logo pela manhã para retirarmos o material que vinha em contentores marítimos transportados por camiões e montar todo o equipamento necessário.

Depois, era a vez de tratar do secretariado. Era necessário ter tudo pronto antes das equipas chegarem, como o horário dos treinos, os horários da competição, as credenciais, as senhas das refeições, etc.

Nos dias dos eventos tive várias funções, entre elas entregar as credenciais, coordenar os voluntários, ajudar os atletas e treinadores no que fosse preciso, etc.

No final da competição desmontámos todo o material e voltámos a metê-lo nos contentores e verificámos se o pavilhão tinha ficado nas condições em que o tínhamos encontrado.

Todos os torneios decorreram dentro das expectativas, de realçar que todos eles tiveram um grande número de participantes, mas a organização esteve à altura e tudo correu como planeado.

O evento organizado pela AGL em que estive presente foi:

- Campeonato Distrital da 1ª Divisão de Ginástica Artística 2019

A participação neste evento deveu-se ao facto da AGL pedir ao GCP ajuda na organização. Neste evento tive uma função que gostei bastante e com ela veio alguma responsabilidade acrescida. Fiquei responsável pela equipa que lançava as notas. Era uma equipa de quatro voluntários, cada um tinha o seu computador, e cada um estava responsável por lançar as notas de um escalão, masculino ou feminino. A introdução das notas dos atletas é um processo muito desgastante, uma vez que requer a revisão minuciosa de cada folha de notas, uma a uma, e a introdução destas numa folha de Excel. Este processo tinha de ser realizado o mais rapidamente possível, pois sempre que terminava uma prova, procedia-se logo à entrega das medalhas. A minha função era, sempre que um júri ia entregar as folhas de notas à nossa mesa, eu entregava a folha à pessoa que estava responsável por inserir essa nota e certificava-me que estava tudo bem inserido no final e que não havia erro nas classificações finais.

### *3.1.3.1. Transportes*

Uma das tarefas mais importantes da área de logística são os transportes, pois trata-se de uma particularidade muito específica que, ao mínimo deslize, pode atrasar o evento.

Organizar as ligações entre aeroporto (chegada e partida), alojamentos e pavilhão (horários da competição) é uma tarefa exigente, tem de ser tudo tratado ao ínfimo pormenor e com a máxima antecedência.

Uma das tarefas era coordenar-me com os motoristas, informando-os dos horários, do destino, etc., de modo a garantir que não houvesse falhas ou atrasos que pudessem prejudicar o evento.

### *3.1.3.2. Alojamento*

A reserva de alojamento foi outra das tarefas da área da logística pela qual fiquei responsável. Sempre que uma equipa do clube ia para fora de Lisboa, sendo dentro ou fora do país, eu tratava da reserva de alojamento.

Ligava para vários hotéis, perto da área de competição, recolhia informações referentes à distância, serviços, conforto e preço e apresentava-as ao gestor de desporto do clube. Mediante estas informações, ele escolhia aquela que entendia ser a melhor oferta e eu finalizava a reserva.

### *3.1.3.3 Acompanhamento de equipas*

Acompanhar as equipas foi, possivelmente, a tarefa que mais gostei de desempenhar. As equipas pelas quais fiquei responsável eram de outras nacionalidades, pelo que foi muito interessante interagir com os responsáveis dessas equipas e com os seus atletas e perceber um pouco como funciona o mundo do desporto nos seus países.

Durante o estágio fiquei responsável por duas equipas, em dois torneios internacionais diferentes, uma do Canadá e outra do Reino Unido. As minhas funções como responsável por estas equipas consistiram em ir buscá-las ao aeroporto, levá-las para o autocarro, que anteriormente tinha reservado, e acompanhá-las até ao hotel. Na chegada ao hotel respondia a quaisquer questões que os treinadores pudessem ter e combinava as horas a que, no dia seguinte, o autocarro os iria levar para o pavilhão onde decorria a competição.

Durante a competição estive sempre disponível para estas equipas, para tirar quaisquer dúvidas e ajudar no que fosse preciso, tendo a mesma postura para com as restantes equipas.

No final da competição, levei-as a jantar fora, jantar pago pelo clube, como forma de agradecimento pela participação no torneio, e marquei com ambas a hora a que o autocarro as iria levar para o aeroporto.

De realçar que ambas as equipas disseram que no próximo ano iriam voltar, que adoraram o torneio, a hospitalidade e a cidade de Lisboa.

#### *3.1.3.4. Acreditação*

Esta atividade realizou-se sempre no primeiro dia dos eventos de desporto organizados pelo clube. Foi um processo demorado, começando de manhã e alongando-se até ao início da tarde.

A acreditação funciona como um passaporte que concede permissão de acesso ao evento. A sua utilização permite a todos os intervenientes a circulação por áreas que, normalmente, são restritas.

Neste caso, tratou-se do processo de fornecimento de credenciais aos atletas, treinadores e voluntários. As credenciais tinham cores diferentes, por cada escalão, para um controlo mais facilitado no momento da identificação do atleta.

A minha e de todos que faziam parte da organização era azul com a designação LOC (local organising committee). O meu papel foi colaborar na credenciação e identificação dos treinadores e atletas. Tratava-se de registar o nome da pessoa e a que equipa pertencia. Tinha uma lista com o nome e número de pessoas de cada equipa e só depois de confirmar os nomes é que entregava a credencial. Esta credencial dava acesso a todas as zonas da competição.

#### *3.1.3.5. Voluntariado*

O papel dos voluntários em eventos de desporto teve necessariamente de acompanhar o crescimento da dimensão, da importância e mediatismo desses eventos. A principal razão da utilização deste tipo de trabalho é muitas vezes meramente económica. Os grandes eventos de desporto dependem cada vez mais deste tipo de recursos humanos e são estes que muitas vezes garantem a realização de tarefas específicas, tanto na preparação como durante a realização dos mesmos.

Segundo Bang e Ross (2009), nos grandes eventos de desporto são recrutados um grande número de voluntários para ajudar atletas, treinadores e espectadores. Estes exercem funções em várias áreas funcionais, nomeadamente: serviços médicos, tecnologia, ambiente, cerimónias, serviços prestados aos espectadores e serviços administrativos.

Os voluntários do GCP resultam de um protocolo de parceria entre o clube e a escola Maria Amália Vasco Carvalho, através do qual aos alunos da área de gestão do desporto são descontadas horas de estágio para o ano seguinte.

Foram feitas reuniões prévias para fornecer instruções aos voluntários, tendo sido atribuídas funções e tarefas individualmente.

A minha função era ajudá-los e coordená-los em certos momentos, como na receção do público presente, começando pela verificação dos bilhetes e na receção e orientação das equipas, mostrando-lhes os balneários, a zona de competição, a restauração, etc.

Resumidamente, o responsável dos voluntários planeava as atividades e distribuía-as. Eu colaborava, controlava e, por fim, reportava o seu trabalho ao responsável.

#### ***3.1.4. Sarau anual GCP***

Todos os anos o GCP organiza um sarau no Centro Cultural de Belém, onde todas as classes, de formação, competição e representação, apresentam uma coreografia aos amigos, família e a quem queira assistir. Os quatro dias que antecederam ao espetáculo foram reservados para os treinos. Nesses dias recebi todos os atletas, dos mais novos aos mais velhos, e encaminhei-os, presencialmente, ao respetivo balneário. No fim dos treinos ajudei na entrega dos atletas mais novos aos pais e fui ajudando a resolver pequenas questões que iam surgindo e precisavam de resposta imediata. Nem sempre foi fácil lidar com as crianças e sobretudo com os pais, mas, aprendi que o fundamental é transmitir-lhes segurança, confiança e serenidade.

Nos dias do espetáculo permaneci nos bastidores e fui o responsável pela troca dos equipamentos e cenários entre as diferentes coreografias.

Foi uma tarefa que exigiu grande concentração, coordenação, trabalho de equipa e capacidade de organização, uma vez que dispúnhamos de muito pouco tempo para efetuar as trocas e preparar o palco para as atuações seguintes, sem que o público se apercebesse e sem prejudicar o decorrer do evento.

#### ***3.1.5. Fins de tarde na praça do GCP***

A minha última função foi organizar, durante uma semana, os fins de tarde na praça do GCP. Este evento pretendia mostrar às pessoas que passavam as diferentes modalidades, classes e ofertas que o clube tem e com isso angariar novos sócios. Foi uma forma inovadora de divulgar o clube e as suas ofertas.

Fiquei responsável pelas montagens, pela música e por fazer com que as classes cumprissem o horário estabelecido.

De realçar que todos os atletas se divertiram bastante e gostaram da nova experiência. Todas as classes tinham sempre bastante público, fosse família, amigos ou simplesmente pessoas que estavam a passar pelo clube ou proximidades.

No fim do evento o meu orientador deu-me os parabéns pela forma como o evento tinha sido organizado e que tinha recebido bons feedbacks em relação ao mesmo.

### **3.2. Dificuldades e resoluções**

Não existiram grandes dificuldades durante o período de estágio, e as que surgiram foram resolvidas imediatamente no terreno.

O acompanhamento de equipas estrangeiras obrigou-me a pesquisar e a aumentar o meu leque de vocabulário ativo específico, relativo a equipamentos e práticas desportivas, com o intuito de facilitar a comunicação e puder responder de forma adequada e correta a quaisquer dúvidas ou curiosidades que os membros das equipas pudessem ter. A língua utilizada foi o inglês.

Para fazer parte da equipa do GCP, um dos clubes mais antigos de Portugal, com uma história enorme, um grande número de sócios e que organiza constantemente eventos nacionais e internacionais, é necessário possuir uma grande capacidade de resolução de problemas, adaptação a novas situações e espírito de equipa. Temos de estar preparados para desempenhar, a qualquer momento, qualquer função que seja necessária para o sucesso e promoção da instituição. Estive disponível para qualquer tarefa que fosse necessária, dentro ou fora do meu horário, procurando dar, através da minha prestação, uma imagem positiva e favorável do clube. Pesquisei, observei e mantive-me atento no sentido de apreender e compreender a realidade envolvente e de colmatar/resolver qualquer problema que pudesse surgir de forma eficiente, célere e autónoma.

### **3.3. Estratégias ou atividades de formação propostas**

A aprendizagem faz parte da natureza do ser vivo e é a característica humana mais distinta. Trata-se de um processo pelo qual as habilidades, conhecimentos, comportamentos e valores são adquiridos ou modificados como resultado de estudo, experiência e observação. Por meio dela, estabelecem-se ligações entre estímulos e



respostas, causando um aumento da adaptação do ser humano ao seu meio (Cosenza & Guerra, 2011). Segundo Gazzaniga (2005), a aprendizagem é uma mudança relativamente duradoura de comportamento, resultante da experiência. Ela ocorre quando os organismos beneficiam da experiência para adaptar os seus futuros comportamentos ao ambiente.

Aprender é um processo interno de aquisição de informações e de constante construção do conhecimento pelo indivíduo (Bzuneck, 2010).

O mesmo autor diz ainda que a aprendizagem modifica não somente o conhecimento, mas também o ser. Enquanto aprende, o indivíduo melhora a sua capacidade de ser curioso, transforma-se, torna-se hábil e capacitado para o domínio das ferramentas necessárias para sobreviver.

Consiste em transformar uma informação proveniente do ambiente em conhecimento pessoal, ou seja, apropriar-se de um saber e integrá-lo ao conhecimento já existente.

No âmbito deste estágio foram-me solicitadas diversas tarefas para as quais tive necessidade de utilizar algumas estratégias de formação. Uma delas foi a revisão da literatura, de modo a conseguir realizar muitas das tarefas propostas de forma fundamentada.

Grande parte destas tarefas passaram pela gestão de informação, e a transformação dessa informação em base de dados para utilização futura, para isso foi necessário fazer várias pesquisas sobre a construção de bases de dados.

O cumprimento das tarefas deveu-se essencialmente a uma grande curiosidade, aliada a uma vontade de fazer mais e melhor, no sentido de crescer profissionalmente.

Para isso, também tive de recorrer aos conhecimentos e experiências adquiridos anteriormente.

### **3.4. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido**

Ao longo do período de estágio, tivemos sempre o apoio do Prof.º coordenador dos relatórios de estágio. As reuniões agendadas foram realizadas, onde fui constantemente avaliado, de forma informal. Todas as dúvidas que enviámos por e-mail foram prontamente esclarecidas, sempre com grande disponibilidade da parte do Prof.º.

Durante a orientação, o Prof.º responsável, esteve sempre disponível e atento às nossas necessidades, sendo crucial para a realização do trabalho praticado e reconhecido pelo “Diretor Desportivo” do GCP, ao longo do estágio.

Relativamente ao trabalho que realizámos, dedicámo-nos sempre com total empenho, correspondendo às expectativas do clube. Tudo o que aprendemos ao longo do nosso percurso académico, enquanto alunos da Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa, contribuiu indubitavelmente para termos sido uma mais-valia para o GCP. No entanto não houve nenhum sistema de avaliação e controlo por parte do “Diretor Desportivo”.

## **4. Conclusão, Síntese Geral e Perspetivas Para o Futuro**

### **4.1. Principais linhas de conclusão**

A realização deste estágio profissionalizante no Ginásio Clube Português foi, sem dúvida alguma, uma experiência diferente a todos os níveis, mas essencial para a minha formação e para a preparação do meu futuro profissional.

Foi bem estruturado e decorreu de forma adequada, com o devido acompanhamento e supervisão tanto por parte da instituição de ensino como do clube que me acolheu. Foi uma experiência enriquecedora e uma importante ferramenta de qualificação para o mercado de trabalho.

Contribuiu para o meu desenvolvimento académico e profissional, na medida em que pude aplicar os conhecimentos teóricos numa esfera prática e assim experimentar pela primeira vez a minha futura profissão.

Posso afirmar que cumpri todos os objetivos traçados no início, consegui conhecer todo o contexto e envolvimento do GCP, adquirir mais conhecimento no que toca à gestão e organização de eventos, sendo que fiz parte da organização de vários.

Ganhei maior autonomia na resolução de problemas, pois houve situações em que não havia mais ninguém para os resolver e eu tive de arranjar maneira de lidar com eles.

Consegui aplicar conhecimentos anteriormente adquiridos, e ainda aperfeiçoar e consolidar competências sobre gestão de informação.

Permitiu-me estreitar a relação com o mercado de trabalho e fazer uma articulação entre a componente teórica da profissão, conteúdos aprendidos ao longo da formação e a componente prática. O estágio curricular ensinou-me como adaptar os conteúdos e conceitos teóricos em problemas reais em contexto de trabalho e assim começar a construir o meu próprio estilo de atuação futura.

Atenuou a transição da Universidade para o mundo do trabalho e penso que irá funcionar com uma ferramenta de aumento de oportunidades de emprego futuro.

Possibilitou a edificação de uma visão mais integrada e contextualizada da prática profissional e uma maior competência e autonomia na tomada de decisões e na resolução de problemas, bem como o desenvolvimento de uma visão mais realista do mundo.

Também foi bastante relevante para a minha formação pessoal, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências sociais e interpessoais e do aumento dos meus níveis de maturidade e de autoconfiança.

## **4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada**

O GCP é uma máquina bem oleada onde tudo decorre com facilidade e normalidade. Alia a tradição à modernidade dos seus serviços, a experiência à inovação e possui uma equipa com vasta experiência na gestão e organização de eventos de desporto. Possui instalações amplas e de grande qualidade, pessoal especializado nas mais variadas modalidades e oferece múltiplos serviços de qualidade ímpar.

Para propor sugestões numa instituição desta envergadura, com tantas provas dadas, mérito reconhecido e que tanto tem feito pelo desporto em Portugal, bem como pela formação cívica de crianças e jovens, seria necessária alguma ousadia.

No entanto, anualmente GCP promove vários eventos de desporto de excelência, sendo que muitos não chegam ao conhecimento do grande público, o que é lamentável. Assim, penso que seria importante apostar mais na divulgação dos eventos, até como forma de angariar novos sócios.

Noutro âmbito, um clube com as dimensões e história do GCP tem responsabilidades sociais acrescidas pelo que seria importante abrir as suas portas e promover a inclusão através do exemplo e valorização desta prática desportiva, pois apesar de terem classes que promovem a inclusão, não possuem uma modalidade de competição.

## **4.2. Estabelecimento de perspetivas futuras e sugestões a propor**

No futuro espero conseguir emprego nesta área, gestão do desporto, e desempenhar as funções de forma rigorosa, empreendedora, inovadora e competente. Colocar em prática muito do que aprendi nestes dois últimos anos e continuar a investir na formação profissional com o intuito de ser e fazer cada vez mais e melhor. Espero conseguir uma rede de contactos pessoais e profissionais que me permitam exercer as minhas funções com maior facilidade e celeridade e adquirir mais experiência através do contacto com profissionais de excelência, com vasta experiência e provas dadas no âmbito da gestão do desporto.

No que toca às sugestões a propor, devo lembrar que os autores Perez e Garcia (2004) afirmam, que o marketing é a área que cuida permanentemente da imagem que se transmite do evento de desporto. É a imagem física e real do que realmente acontece

através dos meios de comunicação e é a imagem publicitária e comercial do que queremos transmitir.

Por isso uma das estratégias passaria pela melhor utilização das redes sociais, estas desempenham um papel estratégico na divulgação de qualquer marca ou atividade e quando falamos em eventos de desporto isso não é diferente. Sendo assim, seria fundamental considerar estas plataformas como meio de divulgação. A criação de um evento no Facebook, com vídeos, informações relevantes e curiosidades sobre o evento, criação de “hashtags” e de ações conjuntas com as páginas dos principais patrocinadores e tudo o mais que a criatividade permitisse, seriam formas de promoção a considerar. O importante seria espalhar a identidade e ideia do evento em todos os canais de forma a alcançar o grande público.

A maioria das pessoas adora receber brindes, o investimento em brindes atrativos, se bem explorado, também podia ser uma estratégia interessante para atrair mais participantes para os eventos. Seria importante investir em pequenos mimos e divulgá-los como um diferencial dos eventos. Para reduzir os custos, podia-se procurar parcerias com fornecedores ou pedir apoio aos patrocinadores, que teriam as suas marcas customizadas nos produtos. Independente do tipo de brinde usado, o importante seria mostrar ao público que tudo tinha sido pensado nos mínimos detalhes.

A utilização de meios mais tradicionais, como a rádio ou a colocação de cartazes em pontos estratégicos, também seriam opções a considerar, com a finalidade de promover os eventos junto de um público mais restrito, sem acesso às novas tecnologias.

No âmbito da inclusão social o GCP poderia incluir na sua oferta o Boccia. O Boccia foi introduzido em Portugal em 1983. No ano seguinte integrou o calendário competitivo do Campeonato Nacional para a paralisia Cerebral como modalidade de demonstração. Atualmente, em Portugal, o Boccia é uma das modalidades com maior número de praticantes no que diz respeito à população com Paralisia Cerebral e tem vindo a aumentar um pouco por todo o mundo. É um desporto misto, onde não existe divisão por sexos, que pode ser jogado individualmente, por pares ou por equipas de três jogadores. É um desporto, praticado em cadeira de rodas, por atletas portadores de paralisia cerebral e outras deficiências motoras. Este desporto requer dos jogadores muita concentração, coordenação, controlo muscular, precisão, trabalho de equipa, cooperação e estratégia.

## 5. Referências

- Almeida, B. (2001). *O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos internacionais: O papel das relações humanas*. Porto: B. Almedina. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Bang, H. & Ross, S. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1, 61-77.
- Beech, J. & Chadwick S. (2004). *The Business of sport management*. Londres: Pearson Education.
- Bento, J. (1991). *Desporto, saúde, vida: Em defesa do desporto*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Bento, J., Prista, A. & Tani, G. (2010). *Desporto e educação física em português*. Porto: Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Berend, R. (2004). *Inovar a gestão do desporto*. Oeiras: APOGESD.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I. & O'Toole, W. (2006). *Events management*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Bzuneck, J. (2010) *Aprendizagem por processamento da informação: Uma visão construtivista*. Petrópolis: Vozes.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Camy, J. & Robinson, L. & International Olympic Committee (2007). *Managing olympic sport organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Carta Europeia do Desporto. (1992). Conselho da Europa. Rhodes: 7ª Conferência dos Ministros Europeus.
- Correia, A., Biscaia, R., & Menezes, V. (2014). *Lições de marketing do desporto*. Recife: Editora Universitária da Universidade Federal de Pernambuco.
- Correia, A. (2001). *Marketing estratégico de eventos desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Cosenza, R. & Guerra, L. (2011). *Neurociência e educação: como o cérebro aprende*. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

- DaCosta, L. (2005). *Atlas do esporte no Brasil: Atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e de lazer no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape.
- Davis, K. (1994). *Sport management: successful private sector Business strategies*. North Dakota: Brown & Benchmark Publishers.
- Drucker, P. & Maciariello, J. (2008). *Management: Revised edition*. New York: Harper Collins.
- Elias, N. & Dunning, E. (1992). *A busca da excitação*. Lisboa: Difusão Editora.
- Gazzaniga, M. (2005). *Ciência psicológica: mente, cérebro e comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Ginásio Clube Português. (2019). *História e património*. Available at: <http://www.gcp.pt/gcp/historia-e-patrimonio/momentos-historicos/2010-2019>
- Ginásio Clube Português. (2019). *Regulamentos e relatórios*. Available at: <http://www.gcp.pt/gcp/regulamentos-e-relatorios>
- Gonçalves, P. (2015). *A Gestão das piscinas municipais de pataias*. Porto: Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Graham, S., Goldblatt, J., Neirotti, J. & Lisa, D. (2001). *The ultimate guide to sports marketing*. New York: McGraw - Hill Education.
- Griffin, R. (2012). *Management*. Boston: Cengage Learning.
- Hall, C. (1992). *Hallmark tourist events: Impacts, management and planning*. London: Belhaven.
- Homem, T. (1999). Instalações sociais no associativismo desportivo. Equívoco ou realidade. *Revista Horizonte*. 15 (88), 33-39.
- Hoye, R., Smith, A., Stewart, B., & Nicholson, M. (2015). *Sport management: principles and applications*. Londres: Routledge.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Kreitner, R. (2008). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, Lei nº 5/2007, de 16 de Janeiro.
- Masterman, G. (2009). *Strategic sports events management*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (1993). *Sport marketing*. Leeds: Human Kinetics.
- Needles B. & Crosson S. (2002). *Managerial accounting*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Nunes, M. (1999). Os grandes desafios da autarquia no âmbito do desporto. *Revista Horizonte*. 15 (89), 33-39.
- Parkhouse, L. (1991). *The management of sport: its foundation and application*. St. Louis: Mosby Yearbook.
- Pires, G. (2003). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pitts, B. & Stotlar, D. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Poit, D. (2006). *Organização de eventos desportivos*. São Paulo: Phorte Editora.
- Roche, F. P. (2002). *Gestão desportiva: planeamento estratégico nas organizações desportivas*. Porto Alegre: ArtMed.
- Rolo, O. (2008). *Curso de gestão das organizações*. Parede: Edix.
- Sanz, V. (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas: Los grandes eventos*. Barcelona: INDE.
- Sarmiento, J., Pinto, A. & Oliveira, A. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 3(2), 58-63.
- Sarmiento, J., Pinto, A., Silva, C. & Pedroso, C. (2011). O evento desportivo: Etapas, fases e operações. *Revista Internacional de Gestão Desportiva*, 1(2), 82-92.
- Sarmiento, P. & Pires, G. (2001). Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Schaefer, R. (2006). *Sociologia*. São Paulo: MacGraw Hill
- Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing*. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Soares, J. (2013). Conflitos de interesses entre o gestor do desporto e o diretor voluntário nas associações desportivas. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 1-9.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Watt, C. (2004). *Gestão de eventos em lazer e turismo*. Porto Alegre: Bookman.